

УДК 658.562

**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА ОАО
«РЖД»****Доледенок О.В.****Научный руководитель Мерзликина Н.В.*****Сибирский Федеральный Университет******Политехнический Институт***

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» является безусловным лидером на российском транспортном рынке с точки зрения объемов и географии оказания транспортных услуг. Однако лидерство по объемам перевозок не обеспечивает автоматически высшего уровня финансово-экономических результатов деятельности. При этом достижение ОАО «РЖД» высокой рентабельности за счет ценового фактора не всегда возможно, так как тарифы на подавляющее большинство услуг ОАО «РЖД» жестко регулируются государством. В то же время, во многих рыночных сегментах ОАО «РЖД» уже сегодня работает в условиях возрастающей конкуренции.

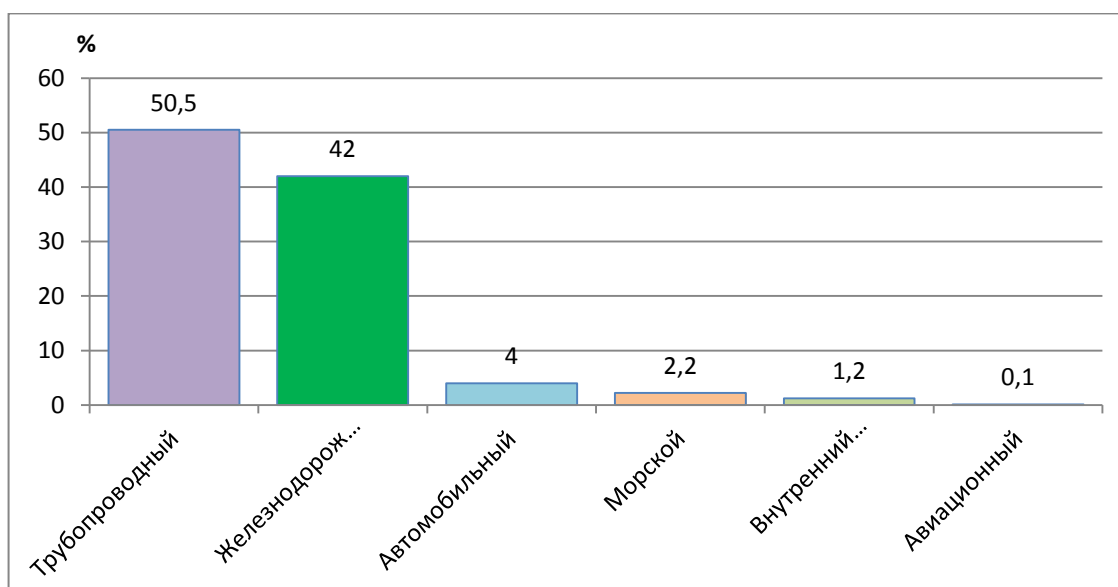


Рисунок 1 – Доля видов транспорта в общегрузовом обороте России в 2011г, %

Это обстоятельство требует разработки и реализации активной стратегии в области повышения качества оказываемых услуг и эффективности перевозок для формирования неценовых конкурентных преимуществ. При этом ОАО «РЖД» в качестве стратегического принято направление на ведение высокоэффективного, клиентоориентированного, социально ответственного бизнеса с использованием лучшей практики российских и зарубежных компаний.

Основными недостатками действующей системы ОАО «РЖД» являются:

- несовершенство механизма принятия управленческих решений;
- отсутствие четкого разделения границ полномочий и ответственности;
- фрагментарность деятельности по управлению качеством;
- отсутствие единых методических подходов к диагностике состояния качества;
- использование устаревших и несоответствующих требованиям технических средств;
- несовершенство существующей в ОАО «РЖД» системы маркетинга;
- отсутствие системы управления внешними и внутренними рисками;

- неэффективное управление информационными потоками и использованием информации;
- несовершенство и непрозрачность существующей системы мотивации работников.

Для решения указанной совокупности проблем требуется системный подход к оптимизации инструментов управления и функциональных направлений деятельности в ОАО «РЖД». В связи с этим в ОАО «РЖД» была принята «Функциональная стратегия управления качеством», которая основывается на восьми концепциях.

1. Международные стандарты в области управления качеством ISO серии 9000.

Внедрение корпоративной интегрированной системы управления качеством в ОАО «РЖД» будет осуществляться на основе реализации базовых принципов управления качеством, определенных международными стандартами ISO серии 9000, что обеспечит непосредственную взаимосвязь стратегии управления качеством с предметной основой указанных стандартов.

2. Международный стандарт железнодорожной промышленности IRIS (International Railway Industry Standard).

Международный стандарт железнодорожной промышленности разработан в целях внедрения всеобщей системы оценки поставщиков для железнодорожной промышленности. Политика ОАО «РЖД» в области взаимодействия с поставщиками и обеспечения качества поставок будет строиться на основе использования стандарта IRIS. Компания будет последовательно применять требования указанного стандарта для оценки степени соответствия поставщиков ОАО «РЖД» и качества поставляемой ими продукции установленным международным требованиям в области качества продукции для железнодорожного транспорта.

3. Всеобщее управление качеством (Total Quality Management)

Ключевая характеристика концепции – комплексный подход к качеству и использование инструментария управления качеством во всех функциональных направлениях деятельности. Концепция всеобщего управления качеством предусматривает ответственность за качество и участие всех структурных подразделений организации на каждом уровне, и внедрение методов производства и управления, направленных на «встраивание» качества в продукцию.

4. «Бережливое производство» (Lean Production)

Концепция направлена на максимальную экономию ресурсов в процессе производства, в первую очередь, временных. Базовым принципом указанной концепции является выявление и устранение процессов, которые не приносят добавленной ценности или уменьшают ее. Инструментарий концепции бережливого производства целесообразно использовать для определения и исключения непроизводительных затрат ресурсов при оптимизации внутренних процессов ОАО «РЖД».

5. Канбан (Kanban)

Базовым принципом указанной системы является обеспечение своевременной поставки продукции заказчику с учетом наличия спроса на данную продукцию в каждый конкретный момент времени производственного цикла. Применение инструментария Канбан целесообразно при организации производства, управлении запасами и организации материально-технического снабжения на ремонтных и промышленных структурных подразделениях ОАО «РЖД».

6. Кайдзен (Kaizen)

Концепция основана на принципе постоянного совершенствования внутренних процессов организации с минимальными затратами ресурсов и вовлечением всех работников во внедрение улучшений. Для обеспечения максимальной вовлеченности работников всех уровней управления в процесс постановки системы управления качеством в ОАО «РЖД» будет сформирована иерархическая структура менеджеров качества. Кроме того, в рамках использования указанной концепции целесообразно

создание системы учета, оценки и внедрения предложений работников ОАО «РЖД» в области улучшения условий труда, экономии ресурсов, совершенствования оборудования и процессов, повышения качества работ и услуг.

7. «Шесть сигм» (Six sigma)

Основа концепции «шесть сигм» – минимизация количества несоответствий на один миллион возможностей. Высший уровень качества достигается на уровне «шести сигм» - 3,4 дефекта на 1 млн. возможностей. В соответствии с данной концепцией при внедрении системы управления качеством в ОАО «РЖД» на постоянной основе будет осуществляться количественное измерение и мониторинг контрольных показателей качества на каждом этапе выполнения технологического процесса, что позволит своевременно выявлять и минимизировать количество несоответствий. Применение указанного подхода обеспечит сквозной контроль качества по всей цепочке оказания услуги.

8. Концепция системы лидерства

Концепция системы лидерства предполагает формирование и долгосрочное развитие лидерского ядра менеджеров, способных наиболее эффективно и ответственно реализовывать новые проекты и осуществлять прорывные преобразования в организации. Масштабы и уровень сложности задачи по внедрению системы управления качеством в ОАО «РЖД» требуют создания условий для увеличения доли работников ОАО «РЖД», обладающих лидерскими качествами, способных работать наиболее динамично, творчески, умеющих создавать и организовывать работу команд для реализации конкретных проектов. Основы формирования и развития системы лидерства в ОАО «РЖД» будут заложены в ходе реализации проекта каскадного обучения работников в области управления качеством и лидерства.

При разработке корпоративной интегрированной системы менеджмента качества (КИ СМК) на основе стандартов ISO серии 9000, в ОАО «РЖД» были выделены 11 принципов управления качеством:

1. Лидерство руководителя;
2. Ориентация на потребителя;
3. Деятельность, ориентированная на стратегию;
4. Процессный подход;
5. Непрерывное совершенствование деятельности компании;
6. Системный подход к управлению;
7. Вовлеченность работников;
8. Принятие решений на основе достоверной информации;
9. Взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками;
10. Ориентация на баланс всех заинтересованных сторон;
11. Бережливое производство.

Реализация в масштабе ОАО «РЖД» функциональной стратегии управления качеством позволит получить долгосрочные и значительные внутренние и внешние преимущества в управлении, экономике, финансах, в работе на рынке.

Одним из важнейших инструментов реализации настоящей функциональной стратегии должна стать КИ СМК, которая будет являться основой организации и совершенствования всех технологических и бизнес-процессов в ОАО «РЖД».

Целями разработки и внедрения корпоративной интегрированной системы управления качеством являются:

1. Достижение системного улучшения обеспечения безопасности движения на основе контроля качества выполнения всех технологических операций в процессе перевозки, а также в процессе ремонта и подготовки подвижного состава. От авральных мер по устранению последствий происшествий ОАО «РЖД» будет последовательно переходить к построению системы предупреждения рисков.

2. Снижение издержек ОАО «РЖД» за счет оптимизации бизнес- и технологических процессов на основе их совершенствования, выявления резервов и снижения непроизводительных или неэффективных расходов ресурсов. В условиях государственного тарифного регулирования и ограниченности финансовых ресурсов снижение издержек и рост эффективности деятельности ОАО «РЖД» являются базовыми условиями долгосрочного устойчивого развития ОАО «РЖД».

3. Существенное повышение качества предоставляемых услуг для освоения новых рынков, а также укрепления конкурентных позиций и усиления присутствия на существующих рынках. Для этого ОАО «РЖД» должно быть готово предоставлять ассортимент услуг, удовлетворяющих потребности каждого рыночного сегмента, поддерживая при этом конкурентоспособный уровень соотношения «цена – качество».

4. Комплексное развитие кадрового потенциала, в том числе на основе эффективного решения вопросов мотивации персонала за счет формирования в рамках системы управления качеством прозрачных и объективных критериев оценки качества работы каждого сотрудника ОАО «РЖД».

Результатом достижения поставленных целей станет ликвидация существующих проблем и «узких мест», препятствующих укреплению позиций ОАО «РЖД» на ключевых рынках, росту рентабельности активов и развитию кадрового потенциала, что обеспечит возможность формирования организации нового типа – динамично развивающейся, клиентоориентированной и высокоэффективной.